



PERANCANGAN PENGENDALIAN PROSES BERBASIS SENI PERANG SUN ZI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PRODUKSI (STUDI PADA PT BELANTARA SUBUR)

Eko Rahmad Fitriyadi
Universitas Surabaya
eckorahmad@gmail.com

Sujoko Efferin
Universitas Surabaya
s_efferin@staff.ubaya.ac.id

Abstract

This research is applied research that aims to provide recommendations related to the needs of organizational understanding of process control. After seeing still not effective and efficient organization in applying process control. The role of process control methods is important to help companies maintain the compliance of members of the organization against applicable standards. The purpose of this research is to see how the role of process control based on Sun Zi's Art of War as an alternative for the organization in applying effective and efficient process control. The author uses qualitative methods by way of observation, interview and document analysis in order to support the validity of data. The main object of this research is PT. Belantara Fertile. The scope of this research is on the organization's production division which is considered to require better control. Based on the findings obtained during the study, the authors can conclude that the process control based on Sun Zi War Art is one of the interesting methods to apply. Therefore, the process control based on Sun Zi's Art of War can be considered and can be applied by other organizations.

Keywords: Management Control System; Sun Zi War Art; Process Control

PENDAHULUAN

Sumarsan (2013:4) menyatakan *sistem pengendalian manajemen* suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus. Pengendalian manajemen sangat penting dilakukan oleh perusahaan. Anthony dan Govindarajan (2012:109) menyatakan sistem pengendalian yang baik mempengaruhi perilaku sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang selaras; artinya tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan-tujuan pribadi juga akan membantu mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang harus dirancang sedemikian rupa sehingga tindakan-tindakan setiap anggota perusahaan untuk meraih kepentingannya sendiri selaras dengan kepentingan perusahaan.

Lee dkk (1998) Menyatakan bahwa seni perang Sun Zi ditulis dan disajikan dengan cara paling logis, dengan perencanaan yang detail dan pertimbangan situasi penting lainnya.

Pertimbangan tersebut seperti faktor lingkungan saat ini, situasi pesaing, strategi bertahan hidup dan informasi rinci mengenai situasi dan lain-lain. Dengan begitu seni perang Sun Zi layak digunakan sebagai alternatif pengendalian perusahaan.

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) strategi yang baik selalu dilandasi kerangka berpikir filosofis. Strategi yang hanya berdasarkan sudut pandang berdimensi tunggal, manfaatnya juga akan amat terbatas. Sebaliknya strategi yang didasari filosofi yang matang, multidimensional, *holistic*, dan berakar dari kebajikan yang dalam akan dapat memberikan pencerahan dalam berpikir dan bertindak.

Fokus utama penelitian ini adalah PT. Belantara Subur yang bergerak dalam industri kayu log dan kayu lapis yang terletak di Balikpapan dan dianggap mengalami banyak masalah untuk bersaing dengan harga pasar. Perusahaan mengalami banyak kendala dan penurunan daya jual yang dikarenakan efektifitas dan efisiensi dalam divisi produksi yang buruk seperti kesalahan dalam hasil produk yang sering diluar standar yang telah ditetapkan. Perusahaan mengungkapkan bahwa tidak adanya sistem pengendalian manajemen yang baik untuk diterapkan sehingga karyawan tidak memiliki tujuan yang selaras dengan perusahaan. Komunikasi yang tidak berjalan dengan baik sehingga bawahan bertindak secara tidak efektif.

Sun Zi pernah berkata “Kenalilah musuhmu dan kenalilah dirimu, niscaya akan Berjaya dalam ratusan pertempuran”. Penulis merasa bahwa apa yang dikatakan oleh Sun Zi ini mirip dengan apa yang harus kita lakukan dalam melakukan pembenahan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan. Dalam hal pembenahan ini perusahaan harus tau bagaimana perusahaan sejenis menerapkan sistem pengendalian manajemen yang efektif dan efisien. Dan Perusahaan melakukan perbandingan untuk mengevaluasi penerapan sistem pengendalian manajemen yang ada. Dengan begitu perusahaan dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen yang lebih baik yang dapat membuat divisi produksi lebih efektif, efisien dan ekonomis. Penulis ingin meneliti apakah seni perang Sun Zi dapat diterapkan dalam bagian produksi PT. Belantara Subur.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pada latar belakang dan pengamatan, terdapat satu masalah utama dalam penelitian ini, yaitu bagaimana penerapan seni perang Sun Zi dalam sistem pengendalian manajemen pada divisi produksi PT. Belantara Subur. Masalah dalam penelitian ini menjadi motivasi bagi peneliti untuk mengetahui solusi yang baik untuk masalah tersebut. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana *sistem pengendalian manajemen*

yang diterapkan perusahaan dan juga mengimplementasikan filosofi seni perang Sun Zi dalam *sistem pengendalian manajemen* pada perusahaan yang diharapkan dapat membantu memperbaiki divisi produksi dalam mengatur karyawannya agar berkerja secara efektif untuk menghasilkan harga jual produk yang dapat bersaing di pasar.

Berikut pertanyaan yang disusun untuk memperoleh data dan dibahas dalam penelitian ini: (1) Bagaimana aktivitas produksi pada PT. Belantara Subur ? (2) Bagaimana sistem pengendalian manajemen terkait pengendalian proses yang diterapkan pada karyawan divisi produksi pada PT. Belantara Subur ? (3) Apa saja hambatan yang membuat karyawan tidak dapat bekerja selaras dengan tujuan PT. Belantara Subur ? (4) Bagaimana solusi berbasis seni perang Sun Zi untuk mengatasi efektifitas dan efisiensi divisi produksi terkait pengendalian proses pada PT. Belantara Subur?

Ruang lingkup penelitian ini adalah pada pembahasan analisis mengenai *sistem pengendalian manajemen*, dalam penelitian ini hanya berfokus pada kegiatan produksinya saja, sehingga fokus penelitian ini pada karyawan divisi produksi PT. Belantara Subur.

LANDASAN TEORI

Definisi Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang berhubungan dengan keadaan sosial, budaya, politik dan lingkungan ekonomi yang digunakan manajemen untuk menyelaraskan perilaku bawahan dengan tujuan organisasi dan untuk mengatur hubungan – hubungan internal (Efferin dan Hopper, 2007).

Menurut Efferin dan Soeherman (2010) manusia adalah aspek sekaligus aset terpenting bagi sebuah organisasi. Mereka adalah *intangible asset* pelaku proses manajemen yang menentukan sukses tidaknya organisasi. Sebagai elemen utama dalam proses manajemen, manusia juga merupakan elemen yang paling sulit dikendalikan. Setiap orang itu unik, mereka mempunyai motif dan keinginan yang sangat spesifik, terkadang berubah-ubah, dan tentu saja sulit diidentifikasi. Kondisi ini sering memicu konflik dan permasalahan dalam dinamika organisasi. Apalagi ketika motif unik tersebut bertabrakan dengan motif-motif unik lain. Perlu sebuah mekanisme untuk meminimalkan *motivation chaos*.

Merchant dan Van der stede (2003) menggolongkan ada tiga masalah pengendalian, yaitu:

“Tidak Tahu” : Keterbatasan pemahaman atas penugasan

Kondisi ini terjadi saat karyawan tidak menjalankan tugas dengan benar karena kurangnya pemahaman dan pengetahuan atas wewenang dan tanggung jawabnya. Karyawan sulit mengerti dan memahami kemauan pihak manajemen dan tujuan yang hendak diraih. Hal ini bisa disebabkan oleh sistem informasi yang kurang memadai atau tidak efektif atau keterbatasan manajemen dalam mengomunikasikan informasi atau memberi intruksi. Akar masalahnya adalah gap komunikasi antara atasan dan bawahan.

“Tidak Mau” : Masalah Motivasi

Masalah motivasi terjadi karena tidak selarasnya motif pribadi (individu) dengan tujuan organisasi. Semakin banyak “penghuni” organisasi, makin kompleks dan variatif pula keinginan dan kebutuhan yang ada di sana. Perbedaan ini makin melebarkan gap yang ada. Seorang anggota organisasi sekadar tidak mau melakukan yang terbaik bagi perusahaan atau bahkan sampai merusak dan mencuri aset perusahaan untuk kepentingan pribadinya.

“Tidak Mampu” : Keterbatasan pribadi

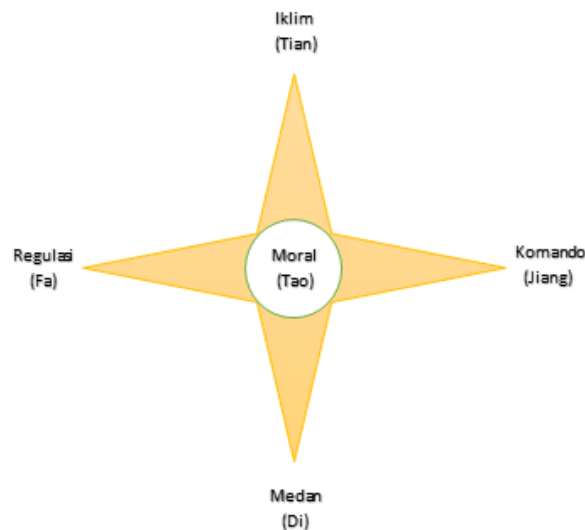
Keterbatasan pribadi adalah kondisi di mana penyimpangan terjadi akibat kurangnya pengetahuan, kemampuan, keahlian, atau kompetensi seseorang dalam menjalankan tugasnya. Orang-orang demikian akhirnya tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan. Hal ini bisa terjadi karena lemahnya sistem perekrutan, pelatihan, atau tidak memadainya panduan prosedur kerja.

Keterbatasan Kemampuan

Menurut Gibson dkk (2009) kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir/dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan tugasnya. Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas/pekerjaan. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Tidak semua karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik meskipun sudah dimotivasi dengan baik.

Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam Suhartini (2015) kemampuan (*ability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat kemampuan yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Filosofi Seni Perang Sun Zi



Gambar 1. Paradigma Multidimensi Sun Zi

Tao atau moral

Tao atau moral adalah apa yang membuat pemikiran pasukan selaras dengan pemimpin. Pengaruh moral atas kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan bawahannya secara total. Iklim adalah cuaca, temperatur, dan pada suatu wilayah di mana pasukan kita berada. Iklim menjadi faktor vital dalam berperang karena gerakan pasukan dan peralatan tempur yang digunakan harus selaras dengan iklim yang dihadapi. Medan mencakup kondisi tempat di mana pasukan kita berada. Komando ialah kualitas kebijaksanaan, integritas, rasa kemanusiaan, keberanian dan disiplin seorang pemimpin. Regulasi meliputi struktur organisasi, rantai komando, saluran komunikasi, dan doktrin pasukan.

Tabel 1. Analogi Pemikiran Dasar Sun Zi vs Sistem Pengendalian Manajemen. (Efferin dan Soeherman, 2010)

No.	Pemikiran Dasar Sun Zi	Pentingnya SPM
1.	Negara yang bersatuakan kuat	Organisasi yang solid akan berhasil.
2.	Negara yang terpecah belah akan lemah	Organisasi yang terbelah akan gagal.
3.	Pasukan yang sehati tak akan terkalahkan	Atasan dan bawahan yang satu visi akan meningkatkan efektifitas organisasi.

4. Penguasa yang bijak selalu berhati-hati mengenal perang dan panglima yang baik selalu waspada dalam perang
CEO yang bijak selalu berhati-hati dalam mengambil keputusan strategis dan manajer yang baik selalu bersiap menghadapi segala kemungkinan
5. Tujuan perang adalah merebut semua negara dalam keadaan utuh. Jaglah pasukanmu tetap segar dan kemenanganmu menjadi lengkap
Mencapai tujuan secara efektif dan efisien akan membuat sumber daya organisasi berlipat ganda dan makin kuat. Motivasi karyawan harus tetap dipelihara.
6. Mengendalikan pasukan yang besar dalam pertempuran serupa dengan pasukan yang kecil. Intinya adalah masalah penyusunan dan pemberian tanda.
Organisasi besar atau kecil membutuhkan komunikasi internal yang baik.
7. Penguasa tidak boleh berperang karena murka. Panglima tidak boleh bertempur karena benci. Berperanglah hanya untuk kepentingan Negara.
Pimpinan organisasi tidak boleh mengambil putusan hanya untuk kepentingan pribadi. Tujuan dan kepentingan organisasi haruslah menjadi dasar bagi semua putusan.
8. Panglima yang baik akan memilih orang yang mampu memanfaatkan situasi.
Atasan yang baik akan mampu memanfaatkan potensi bawahannya dalam berbagai situasi.

METODE PENELITIAN

Agar data yang diperoleh dari penelitian ini valid, maka peneliti menggunakan beberapa metode untuk pengumpulan data. Metode yang dilakukan yakni *interview* (wawancara), observasi, dan analisis dokumen. Metodologi yang digunakan adalah *Grounded theory method* yang mengandalkan saling peran antara data dengan teori yang sudah ada (Strauss dan Corbin 1998) dalam Efferin dan Rudiawarni (2014). Data dianalisis untuk menemukan konsep-konsep kunci dan dimaknai dengan membandingkan kesesuaian dan pertentangan antara *emic view* (persepsi pelaku/partisipan) dan *etic view* (persepsi

umum/teori) (Eferin dan Hopper 2007;Efferin dan Hartono 2015) dalam Efferin dan Rudiawarni (2014). Perbandingan tersebut bertujuan untuk meminimalisasi bias peneliti (melalui triangulasi) dan menemukan benang merah untuk menghasilkan penjelasan yang dapat diterima secara lebih luas (*internal* dan *external validity*).

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data tentang persepsi, pemikiran, opini, dan pengalaman dari pihak-pihak yang terlibat dalam seluruh aktivitas pada bagian produksi. Wawancara dilakukan terhadap Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Teknik, Kepala Bagian *Finishing* dan karyawan yang berada pada bagian produksi. Wawancara menggunakan metode semi terstruktur dan direkam agar fleksibel, namun tetap tematik sehingga data yang diperoleh kaya dan mendalam. Jawaban partisipan langsung dikembangkan saat wawancara berlangsung. Observasi dilakukan untuk mendapatkan data tentang kegiatan perusahaan secara keseluruhan terkait divisi produksi. Observasi dilakukan secara partisipan untuk menyesuaikan data hasil wawancara dengan aktivitas produksi secara langsung. Analisis dokumen dilakukan untuk mendapatkan data spesifik khususnya “aturan main” yang telah ditetapkan perusahaan sebagai kebijakan tertulis yang wajib diikuti oleh seluruh pekerja di bagian produksi. Serta, data mengenai pengendalian proses berbasis filosofi seni perang Sun Zi. Dokumen-dokumen tersebut menunjukkan bagaimana implementasi pengendalian proses yang dilakukan perusahaan.

Data yang terkumpul kemudian dilakukan triangulasi antar metode dan intra metode untuk meminimalisasi bias peneliti. Kontradiksi data yang muncul digunakan untuk mencari penjelasan lebih jauh sampai ditemukan benang merah yang menjelaskan alasan perbedaan data yang ada, misalnya konteks yang berbeda, penajaman makna, dan bias dari peneliti maupun sumber data dan selanjutnya, dapat direkonstruksi fenomena yang terjadi untuk menjawab pertanyaan penelitian. (Efferin dan Rudiawarni 2014)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hambatan Karyawan Tidak Dapat Berkerja Selaras dengan Tujuan PT. Belantara Subur

Keterbatasan Kemampuan

Pelatihan dan pengembangan karyawan yang tepat, dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan. Karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, dapat memahami perkembangan perusahaan,

memahami sasaran yang akan dicapai perusahaan, dan mengerti akan perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan yang terjadi di dalam perusahaan yaitu mengabaikan pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga berdampak pada seringnya karyawan membuat kesalahan dalam bekerja, hasil kerja tidak memenuhi standard kerja perusahaan, dan produktivitas tidak meningkat bahkan terkadang menurun. Analisis dokumen berupa kegiatan tahunan perusahaan yang menunjukkan tidak adanya pelatihan dan pengembangan yang terjadwal. Dan dari pengamatan peneliti terkait aktivitas produksi seperti banyaknya karyawan yang tidak dapat mengerjakan tugasnya. Hal ini membuktikan dengan tidak adanya pelatihan yang terjadwal untuk pengembangan karyawan di dalam perusahaan sehingga karyawan akan susah berkembang ataupun meningkatkan kemampuannya agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berikut pernyataan Salah satu karyawan :

“Biasanya ada training 1 kali tapi gak tentu, kadang bisa setahun sekali bisa juga setahun lebih baru ada training lagi mas, ya gak tentulah. Itu juga biasanya karyawan baru yang wajib ikut.”

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang cukup untuk mengerjakan setiap tugasnya. Penjadwalan pelatihan dan pengembangan karyawan tersebut juga tidak menentu.

Kepemimpinan

Pemimpin pada aktivitas produksi ini tidak menjalankan tugasnya dengan baik karena pemimpin tidak bisa memberikan arahan dengan jelas. Pemimpin yang bertindak hanya melihat dan mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pekerja. Dari analisis dokumen berupa laporan kerja harian yang kurang maksimal. Dan dari pengamatan peneliti terkait kepala bagian produksi yang jarang hadir di lapangan dan pemimpin aktivitas produksi lainnya hanya memberikan arahan berupa kesimpulan tugas bukan berupa arahan yang detail sehingga dapat dimengerti oleh para pekerjanya. Dan tidak adanya interaksi yang dilakukan pemimpin dengan para pekerjanya otomatis akan membuat pekerjaan menjadi lebih kaku. Sehingga karyawan tidak memiliki motivasi untuk mengerjakan setiap tugasnya dengan sungguh-sungguh. Berikut pernyataan dari salah satu Karyawan di dalam perusahaan :

“ Wah, mas kalo saya biasanya cuma lihat pak A (pengawas produksi) gak tentu soalnya beliau sibuk kerjaan yang lain. Seharusnya sih beliau yang ngawasi tapi kalo lagi ga ada di tempat pengawasnya itu ya paling kita-kita juga tapi paling senior sambil kerja. “

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa salah satu pemimpin pada aktivitas produksi tersebut tidak mencerminkan sosok yang patut untuk ditiru oleh bawahannya karena meninggalkan tanggungjawabnya. Dan keputusan untuk tidak mengawasi setiap aktivitas produksi yang merupakan tanggungjawabnya demi keperluan pribadi sehingga dianggap menelantarkan para bawahannya. Dengan begitu karyawan tidak akan *respect* terhadap atasannya dan mematuhi setiap perintah atasannya secara keseluruhan.

Pengendalian

ketidak tahuan karyawan atas perintah yang telah disampaikan oleh atasannya membuat setiap aktivitas produksi tidak berjalan efektif dan efisien. Dari hasil analisis dokumen berupa standar operasional prosedur peneliti menemukan bahwa standar operasional prosedur telah dibuat oleh perusahaan secara jelas, akan tetapi dari pengamatan peneliti di lapangan standar tersebut tidak dijalankan dengan baik, masih ada karyawan yang mengabaikan standar tersebut dan bertindak sesuai dengan tindakan yang dianggapnya benar. Atasan para pekerja tersebut yang bertanggungjawab juga tidak memberikan arahan bagaimana para bawahannya bertindak. Hal ini disebabkan oleh informasi yang diberikan kepada karyawan sulit dimengerti. Masalah utamanya yaitu adalah gap komunikasi antara atasan dan bawahan. Berikut pernyataan dari salah satu karyawan :

“Misalnya kita lagi ngerjain pemotongan kayu ya mas, kita ya pokoknya motongin kayu sesuai dengan permintaan atasan aja, kalo masalah lain ataupun persiapannya ya kita lakuin setau kita aja.”

Pernyataan tersebut menunjukkan tidak adanya arahan yang jelas dan pengawasan yang baik oleh setiap pemimpin dalam suatu aktivitas membuat karyawan bertindak tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Berbagai pengendalian proses yang sebelumnya diterapkan oleh perusahaan untuk memastikan setiap aktivitas produksi dikerjakan dengan efektif dan efisien belum sepenuhnya berjalan dengan lancar. Hal tersebut dikarenakan adanya kelemahan dari pengendalian terdahulu dan hambatan lainnya. Dari hambatan yang ada pada PT. Belantara Subur peneliti memberikan solusi berbasis seni perang Sun Zi berdasarkan tabel Hambatan dan Solusi berikut:

Tabel 2. Hambatan dan Solusi

No.	Hambatan	Solusi
1.	Kurangnya pelatihan dan pengembangan karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Program pelatihan yang lebih terjadwal dengan materi pelatihan yang lebih jelas. • Pembentukan standar baru terkait perekrutan karyawan baru bagian produksi.
2.	Kurangnya karyawan yang kompeten dalam setiap aktivitas.	
3.	Ketidakmampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya.	
4.	Ketidakmampuan pemimpin dalam memberikan contoh yang baik bagi bawahannya.	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan contoh yang baik bagi seluruh karyawan. • Keadilan yang merata bagi seluruh karyawan.
5.	Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan.	• Mencantumkan nomor handphone pemimpin untuk keluhan/pengaduan terkait permasalahan kerja atau pribadi.
6.	Pemimpin lebih memprioritaskan hubungan istimewa	• Memaksimalkan jam istirahat sebagai waktu berinteraksi antara atasan dan bawahan.
7.	Kurangnya sistem komando dan pemisahan fungsi.	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan bagan organisasi baru khusus aktivitas produksi. • Mengatur tugas karyawan dalam pemisahan fungsi untuk meminimalkan resiko.

- | | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Pembentukan grup <i>chat</i> antara pemimpin bagian produksi dan Pemimpin setiap aktivitas produksi. |
| 8. Kurangnya penerapan prosedur yang adaptif. | <ul style="list-style-type: none">• Penerapan rotasi kepemimpinan pada setiap aktivitas produksi.• Penerapan jam kerja yang fleksibel dan tidak kaku. |
| 9. Kurangnya penerapan <i>preaction review</i> . | <ul style="list-style-type: none">• Penerapan <i>Briefing</i> sebelum aktivitas dimulai. |
| 10. Kurangnya arahan yang jelas bagi karyawan. | <ul style="list-style-type: none">• Melibatkan karyawan dalam mengevaluasi aktivitas produksi. |
| 11. Kurangnya penerapan prinsip sekuriti dan kerahasiaan. | <ul style="list-style-type: none">• Penerapan prosedur keamanan terhadap aset-aset penting perusahaan.• Membuat ruang rapat yang lebih tertutup. |
| 12. Belum diterapkannya imbalan dan hukuman secara efektif. | <ul style="list-style-type: none">• Pembentukan Papan Kinerja Karyawan.• Mendahulukan Pemberian Solusi sebelum menghukum. |
| 13. Kurangnya motivasi karyawan. | |
-

KESIMPULAN

Dalam PT. Belantara Subur telah diterapkan metode pengendalian proses untuk membentuk perilaku tindakan bawahan sesuai dengan prosedur yang diinginkan. Dengan kata lain, pengendalian ini mendorong bawahan untuk memiliki kepatuhan terhadap metode/cara yang ditetapkan perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya. Metode pengendalian proses yang dibentuk antara lain dapat terlihat pada Sistem komando dan pemisahan fungsi, preaction review, prosedur yang adaptif, sekuriti dan kerahasiaan, imbalan dan hukuman, pembentukan peraturan khusus karyawan, dan pembentukan standar operasional prosedur. Dalam menjalankan pengendalian yang baik juga harus diikuti dengan kepemimpinan dalam suatu aktivitas yang dapat menggerakkan karyawannya sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Serta diikuti dengan kemampuan karyawan dalam menjalankan setiap tugasnya.

Pengendalian proses yang dibentuk oleh PT. Belantara Subur dalam setiap aktivitas produksinya memiliki hambatan tersendiri sebagaimana yang telah diuraikan pada bab V. Kelemahan yang muncul pada pengendalian proses yang berupa hambatan tersebut membawa pengaruh pada produktivitas perusahaan dan hasil kerja yang dihasilkan. Hasil produk tidak sesuai dengan standar minimal perusahaan dan juga proses kerja yang memakan waktu lebih lama yang seharusnya dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat. Kepemimpinan yang berada didalam perusahaan tidak cukup baik untuk menggerakkan bawahannya sesuai dengan keinginan perusahaan. Kurangnya apresiasi perusahaan terhadap karyawan yang dapat menurunkan motivasi kerja para karyawannya. Serta kurangnya pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kualitas para karyawan. Hal ini akan memberikan dampak jangka panjang bagi perusahaan terkait efektifitas dan efisiensi yang membuat kinerja perusahaan semakin lama cenderung menurun.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, RN., V. Govindarajan. 2004. *Management Control Systems/ Eleventh Edition*. ed. New York : McGraw Hill
- Anthony, Robert dan Govindarajan, Vijay 2012. *Management Control System*. Eight Edition. Irwin. Chicago, Salemba Empat, Jakarta.
- Efferin, S., dan T. Hopper. 2007. *Management Control, Culture, and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company*, Accounting, Organizations and Society 32 pp. 223-262
- Efferin, S., S.H. Darmadji, dan Y. Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Efferin. S. dan B. Soeherman. 2010. *Seni Perang SUN ZI dan Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Gramedia.
- Efferin, S., dan F.A Rudiawarni. 2014. *Memahami Perilaku Stakeholders Indonesia dalam Adopsi IFRS: Tinjauan Aspek Kepentingan, Bahasa, dan Budaya*. *Jurnal Akuntansi Keuangan Indonesia*, Volume 11 Nomor 2

- Gibson, dkk. (2009). *Organizational: Behavior, Structur, Processes*. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Hand, Martin. 2014. *Big Data? Qualitative Approaches to Digital Research, Studies in Qualitative Methodology*, Volume 13, 1-27
- Lakumani, Oktriani Kadsit dan Jenny Morasa. 2015. *The Evaluation of Management Control Systems Implementation at Grand Puri Hotels Manado*. Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015; Hal. 1023-1031
- Merchant, K. A dan W. A. Van der Stede. 2003. *Management Control System ; Performance Measurement, Evaluation and Incentive*. Londor, UK : Prantice Hall
- Neuman, W.Lawrence. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Seventh Edition*. Pearson. United States
- Robbins, Stephen. P. & Timothy, A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Strauss, A. and J. Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd ed. London, UK: Sage
- Suhartini, Yati. 2015. *Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, dan Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan*, Vol. 12, No.2
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi, Dan Pengukuran Kinerja*, Edisi 2, Indeks. Jakarta
- Suryani, M., O. Setiani, dan Nurjazuli. 2005. *Risk Factor Analysis of Wood Ash Exposure to Lung Function Disturbance on Workers in Wood Processing Industry at PT. Surya Sindoro Sumbing Plywood Industry Wonosobo*, Vol. 4 No.1
- S.F. Lee P. Roberts W.S. Lau S.K. Bhattacharyya. 1998. *Sun Tzu's The Art of War as Business and Management Strategies for World Class Business Excellence Evaluation Under QFD Methodologi*. Business Process Management Journal, Vol. 4 Iss 2 pp. 96 – 113
- Wahyu, A. 2014. *Pengaruh Sistem Pengendalian Majemen (SPM) Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.